

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΒΛΗΤΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

**ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΤΕΥΧΟΣ 36

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ - ΜΑΡΤΙΟΣ 2006

- ➔ **Εκπαιδευτική μεταρρύθμιση:
Μύθος ή πραγματικότητα;**
- ➔ **Δημοσιονομικός έλεγχος
στους ειδικούς λογαριασμούς
έρευνας των ΑΕΙ**
- ➔ **Το ταξίδι της ποιότητας στον
ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα**
- ➔ **Στρατηγικές οργανωσιακών
αλλαγών: Η μεταρρύθμιση
της εκπαίδευσης ενηλίκων**
- ➔ **Πολιτική και μεταρρύθμιση**
- ➔ **Τουριστικό μάρκετινγκ
και περιφερειακή ανάπτυξη**
- ➔ **Ανταγωνιστικότητα και
παραγωγικότητα: Δύο επίμονα
προβλήματα στην ανάπτυξη
των ελληνικών επιχειρήσεων**

ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ 6 ΕΥΡΩ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΙΟΝ. ΜΟΣΧΟΠΟΥΛΟΣ

Εκπαιδευτική μεταρρύθμιση: Μύθος ή πραγματικότητα; 5

ΔΗΜ. ΣΚΙΑΔΑΣ

Δημοσιονομικός έλεγχος στους ειδικούς λογαριασμούς έρευνας των ΑΕΙ 25

CHRIST. POLLITT - GEERT BOUCKAERT - ELKE LOFFLER

Το ταξίδι της ποιότητας στον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα 31

ΧΡ. ΔΟΥΚΑΣ - ΑΡΕΤΗ-ΔΗΜΗΤΡΑ ΔΟΥΚΑ

Στρατηγικές οργανωσιακών αλλαγών: Η μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης
ενηλίκων 56

ΑΠ. ΞΥΡΑΦΗΣ

Γεωγραφικές συγκεντρώσεις επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
και ναυτιλιακές επιχειρήσεις 73

ΧΡ. ΑΚΡΙΒΟΣ

Yield management: Ένα εργαλείο αύξησης της κερδοφορίας
των οργανισμών 78

ΑΝΤ. ΛΙΑΝΟΣ

Πολιτική και μεταρρύθμιση 89

ΧΡΙΣ. ΚΟΥΤΣΟΥΛΙΑΝΟΣ

Το τουριστικό μάρκετινγκ καθοριστικός παράγων στην περιφερειακή
ανάπτυξη 98

ΑΛ. ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

Ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα: Δυο επίμονα προβλήματα
στην ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων 108

Σημείωση: Στο τεύχος 34 του περιοδικού (Ιούλιος 2005), οι συγγραφείς του άρθρου «Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης» ήταν οι: Δρογαλάς Γεώργιος M.B.A., Φωτιάδης Θωμάς Ph.D, M.B.A., MSc, B.Sc. (Λέκτορας ΠΔ 407 Πανεπιστημίου Μακεδονίας) και Σουμπενιώτης Δημήτριος Ph.D, M. Soc. Sc (Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Μακεδονίας)

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ: ΔΥΟ ΕΠΙΜΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Του Αλέξανδρου Γ. Σαχινίδη

Η φιλολογία που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα και αφορά το θέμα της οικονομικής σύγκλισης της χώρας με αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι άρρηκτα δεμένη με τις έννοιες της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Χωρίς να υποτιμάται ο ρόλος των υπό κρατικό έλεγχο οργανισμών, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις συνεισφέρουν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό στην ανάπτυξη της οικονομίας, με προοπτική ο ρόλος τους να αναβαθμίζεται περισσότερο χρόνο με το χρόνο. Πρόσφατο δημοσίευμα εφημερίδας αναφέρει την παρουσία της Ελλάδας στην ένατη θέση στον τομέα των ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων, αμέσως μετά την Ιρλανδία και πριν τη Σουηδία και άλλες προηγμένες οικονομικά χώρες (Το Βήμα 4/8/05, σελ. Β6. Πηγή: Grant Thornton). Παρά την ικανοποιητική αυτή επίδοση, η οποία όμως δεν παύει να αποτελεί απλά έναν από πολλούς δείκτες επίδοσης των εθνικών οικονομιών, η σύγκλιση με τις άλλες προηγμένες οικονομίες, φαίνεται να αποτελεί υπόθεση κάποιων δεκαετιών και μάλιστα με την προϋπόθεση αρκετών ευνοϊκών συγκυριών. Η υπόθεση της σύγκλισης επομένως, αναμένεται να είναι θέμα της ετεροβαρούς συντελεστού συνεισφοράς των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες φέρουν και το βαρύτερο φορτίο, με το κράτος να περιορίζεται σε ρόλους συντονιστή, συμβούλου και υποστηρικτή, ειδικά όπου απαιτείται κρατική παρέμβαση.

Το ερώτημα κατά πόσο είναι ανταγωνιστική η ελληνική οικονομία είναι μάλλον άστοχο ή τουλάχιστον περιορισμένου φάσματος. Πιο σωστή τοποθέτηση θα ήταν η εξέταση του κατά πόσο οι Έλληνες είναι ανταγωνιστικοί. Με δεδομένη την ανεπαρκή διαχείριση, η οποία συνήθως στηρίζεται στον αυτοσχεδιασμό σε πολλές από τις ελληνικές επιχειρήσεις, και με επίσης δεδομένη την έλλειψη συστηματικής και πραγματικής υποστήριξης από την πλευρά του κράτους σε πρωτοβουλίες των επιχειρηματιών, όπως για την αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης και όχι για την αλόγιστη παροχή δανείων, παρατηρείται το οξύμωρο του Έλληνα εργαζόμενου, ο οποίος σύμφωνα με τις περισσότερες και εγκυρότερες μετρήσεις, εργάζεται αρκετά περισσότερο από το μέσο Ευρωπαίο ενώ οι αμοιβές του είναι σημαντικά χαμηλότερες.

Ο Αλέξανδρος Σαχινίδης είναι εργαστηριακός συνεργάτης του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο ΤΕΙ Αθήνας.

Το ζήτημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας του Έλληνα εργαζόμενου επομένως, είναι αναγκαίο να αναλυθεί σε τουλάχιστον τρία βασικά επίπεδα ανάλυσης, αυτό της εθνικής οικονομίας, της επιχείρησης και τέλος στο επίπεδο του ατόμου.

Στο πρώτο επίπεδο, οι κυβερνήσεις μπορούν μέσα από παρεμβάσεις τους να καθοδηγούν τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια των τελευταίων να γίνουν ανταγωνιστικότερες, εξορθολογίζοντας τον τρόπο κατανομής διάφορων πόρων, με αντικειμενικό και απαρέγκλιτο στόχο τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης, η οποία έμμεσα θα οδηγήσει και στην δημιουργία οφέλους και για όλα τα μέλη της επιχείρησης.

Στις σημερινές συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς, είναι σχετικά εύκολο για μια χώρα να αποκτήσει υπό συγκεκριμένες συνθήκες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αποτελέσει πόλο για επενδυτικές δραστηριότητες. Αυτό που είναι δύσκολο είναι το να διατηρήσει ένα τέτοιο πλεονέκτημα. Τόσο η μεταφορά τεχνολογίας, όσο και η μετακίνηση κεφαλαίων έπαψαν να αποτελούν αποτρεπτικούς παράγοντες για επενδύσεις σε χώρες με χαμηλό κόστος εργασίας. Ο μοναδικός ίσως παράγοντας που δεν μπορεί να μεταφερθεί ή να αντιγραφεί από άλλες χώρες είναι αυτός της ύπαρξης μιας καλά εκπαιδευμένης εργατικής δύναμης, η οποία αυξάνει το εύρος, το βάθος και τη στάθμη της ποιότητας των γνώσεών της, χρόνο με το χρόνο, δυναμώνοντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η επένδυση στην εκπαίδευση, τόσο σε προγράμματα βελτίωσης υποδομών, όσο και στη βελτίωση της παρεχόμενης παιδείας, σε όλες τις βαθμίδες, όπως επίσης και σε προγράμματα όπως αυτά της δια βίου εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης, μπορούν να αποφέρουν θεαματικά αποτελέσματα, αν κρίνει κάποιος από τις εμπειρίες χωρών όπως η Ιρλανδία, η Νότια Κορέα και η Ιαπωνία. Αξιοσημείωτη είναι η ανάλογη τάση, που παρατηρείται στην Ινδία και την Κίνα, όπου τα αποτελέσματα της επένδυσης στην εκπαίδευση αρχίζουν ήδη να διαφαίνονται.

Η ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση της εκπαίδευσης, είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας αλλά κατ'ουδένα τρόπο δεν είναι ο μοναδικός. Η στοχοθέτηση, η μέτρηση και η σύγκριση είναι ίσως περισσότερο σημαντικές ειδικά για την περίπτωση της Ελλάδας, όπου παρά τις αγαθές προθέσεις όλων, οι περισσότερες πρωτοβουλίες του είδους αυτού, δηλαδή με μακρύ χρονικό ορίζοντα, είναι καταδικασμένες είτε σε αποτυχία, είτε σε εγκατάλειψη, λόγω αλλαγής προσώπων, προτεραιοτήτων, συγκυριών κ.λ.π. Μόνο με την ακριβή μέτρηση και σύγκριση όλων των σχετικών παραμέτρων μπορεί να σημειωθεί πρόοδος στον τομέα της αναβάθμισης της ποιότητας της παιδείας, αν κρίνει κανείς με βάση τις προηγούμενες δεκαετίες.

Η ανάγκη της σύνδεσης της αγοράς εργασίας με την εκπαίδευση είναι πλέον εκ των "ουκ άνευ" για μια ανταγωνιστική οικονομία. Εφόσον η εκπαίδευση παραμένει κατά κύριο λόγο υπό τον έλεγχο του κράτους, πρέπει να επινοηθούν κεντρικά οι τρόποι, με τους οποίους θα διασφαλίζεται η ταυτόχρονη εξέλιξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις αλλαγές που συντελούνται στην αγορά εργασίας. Η εισαγωγή μαθημάτων ή ακόμη και ολόκληρων μεταπτυχιακών προγραμμάτων με θέμα το σχεδιασμό (design) αποτελεί την τελευταία καινοτομία των σχολών Διοίκησης Επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες. (Business Week, 08-08-05 Σελ. 51). Πανεπιστήμια όπως τα Stanford, Wharton, MIT μεταξύ άλλων, οργανώνουν σεμινάρια 4-5 ημερών με θέματα που άπτονται του σχεδιασμού προϊόντων, υπηρεσιών, στρατηγικής κ.λ.π. Ο λόγος για τον οποίο ενσωματώνονται τα μαθήματα σχεδιασμού στα προγράμματα Διοίκησης Επιχειρήσεων, είναι η φθίνουσα σπουδαιότητα των παραδοσιακών μαθημάτων διοίκησης, για τις ανάγκες των επιχειρήσεων και η αυξανόμενη αξία της κατανόησης παραμέτρων που αφορούν το σχεδιασμό.

Η μεταφορά του μεγαλύτερου ποσοστού της παγκόσμιας παραγωγής σε χώρες όπως η Κίνα, η Ινδία και οι πρώην σοσιαλιστικές δημοκρατίες, οι οποίες χώρες είναι πλέον αυτόρχεις σε επιστημονικό δυναμικό, καθιστούν την απασχόληση των εκπαιδευμένων μηχανικών και άλλων επαγγελματιών προβληματική. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της εταιρείας συμβούλων

McKinsey, η μεταφορά θέσεων εργασίας δεν περιορίζεται στον τομέα της παραγωγής αλλά δυνητικά θα μπορούσαν να μεταφερθούν στις παραπάνω χώρες συνολικά το 25% των τραπεζικών θέσεων εργασίας παγκοσμίως, όπως επίσης το 19% των αντίστοιχων θέσεων της ασφαλιστικής αγοράς και το 13% αυτών της φαρμακευτικής αγοράς (Fortune 29-08-05, σελ. 22-32). Αν συνυπολογιστούν και οι επιπλέον θέσεις που θα δημιουργηθούν από τις εταιρείες που θα μετέφεραν τις παραπάνω θέσεις εργασίας, λόγω της εξοικείωσής τους με τις αγορές εργασίας των παραπάνω κρατών, το μέλλον της απασχόλησης στις δυτικές οικονομίες- και κατ' επέκταση και στην ελληνική- διαγράφεται μάλλον ζοφερό.

Με τα παραπάνω δεδομένα, η ελληνική πολιτεία και η εκπαιδευτική κοινότητα, μπορούν να συμβάλλουν είτε στη διατήρηση ή και τη χειροτέρευση της ανταγωνιστικότητας της χώρας, ή στην αξιοποίηση της πρόκλησης, χρησιμοποιώντας την ως εφαλτήριο για μια ποιοτική αλλαγή στη σύνθεση του εγχώριου εργατικού δυναμικού, προετοιμάζοντας πλήρως εξοπλισμένους με δεξιότητες επιχειρηματίες, εργαζόμενους, επιστήμονες και στελέχη, ικανούς να αποτελέσουν πόλο έλξης για σοβαρούς επενδυτές που αναζητούν μακροπρόθεσμα αξία στις επενδύσεις τους.

Στο δεύτερο επίπεδο ανάλυσης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, δηλαδή αυτό της επιχείρησης, βασικοί συντελεστές που χρήζουν ενδελεχούς εξέτασης είναι οι διαθέσιμοι πόροι όπως η τεχνολογία, το κεφάλαιο, το στελεχικό δυναμικό και οι εργαζόμενοι. Το βέλτιστο μείγμα των παραπάνω, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, μπορεί να διασφαλίσει για την επιχείρηση ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επίπεδο παραγωγικότητας.

Η σπουδαιότητα της τεχνολογίας είναι αδιαμφισβήτητη και μπορεί να τη διαπιστώσει κάποιος σε οποιαδήποτε δραστηριότητα της καθημερινής ζωής, είτε πρόκειται για τηλεπικοινωνίες, μεταφορές, ενημέρωση κλπ. Η ταχεία υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις και η εκπαίδευση των εργαζομένων σε αυτές, προσφέρουν ένα σαφές πλεονέκτημα, τόσο στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, όσο και στην ανάπτυξη και παρακίνηση των εργαζομένων (Cascio, 2003). Σε αρκετές όμως περιπτώσεις, παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι πρόθυμη να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, η έλλειψη κεφαλαίου την καθυστερεί ή την εμποδίζει.

Επιχειρήσεις που δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν, για λόγους τακτικής ή στρατηγικής, να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες, μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους μεγιστοποιώντας το ανθρώπινό τους κεφάλαιο. Επενδύοντας στους ανθρώπους της η επιχείρηση πετυχαίνει αυτό που οι Peters & Waterman, (1982), ονομάζουν "αύξηση της παραγωγικότητας μέσω του ανθρώπινου παράγοντα" (και όχι της τεχνολογίας). Η δημιουργία μιας κουλτούρας, στην οποία η παραγωγικότητα είναι σημαντική αξία για τα μέλη της επιχείρησης, αποτελεί πρακτικά την λύση, σε ένα μεγάλο βαθμό, στο πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αυτής.

Η διαμόρφωση μιας κουλτούρας με έμφαση στην παραγωγικότητα, είναι προφανώς δύσκολο να επιτευχθεί, διαφορετικά θα είχε υιοθετηθεί και αντιγραφεί από όλες τις επιχειρήσεις (Schein, 1999, Cameron & Quinn 1999). Αυτό το οποίο όμως μπορεί να επιχειρηθεί σε μια επιχείρηση, είναι η ανάληψη μιας πρωτοβουλίας που θα οδηγήσει στη δημιουργία συνυπευθυνότητας των μελών της επιχείρησης, για την παραπέρα πορεία της. Δημιουργώντας για παράδειγμα την αίσθηση της συνιδιοκτησίας στα μέλη της επιχείρησης, θα έχει ως φυσικό επακόλουθο την αύξηση της ευθύνης και του ενδιαφέροντος, όσων εργάζονται σε αυτή. Αν δεχτεί κάποιος τη λογική, ότι η κατάρρευση των οικονομιών των χωρών του υπαρκτού σοσιαλισμού είναι στενά συνδεδεμένη με την έλλειψη της αίσθησης της συνιδιοκτησίας και την αδιαφορία των εργαζομένων για την ανάπτυξη της επιχείρησης, στην οποία απασχολούνται, τότε αυτό μοιραία οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι η αίσθηση της συνιδιοκτησίας είναι καθοριστική στη δημιουργία μιας επιχείρησης, της οποίας τα μέλη συμπεριφέρονται, δρουν και σκέπτονται σαν ιδιοκτήτες.

Ένα σημαντικό ζήτημα για τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι η επιτυχημένη πορεία της, όσο αφορά τα κέρδη, τις πωλήσεις και την αξία της επιχείρησης (ή της μετοχής της βλ. Fortune

500, 2004). Σύμφωνα με μελέτη των Kotter & Hesskett (1992 σελ. 46-47), οι επιχειρήσεις με υψηλές διαχρονικά επιδόσεις, χαρακτηρίζονται από μια ισοβαρή έμφραση στα συμφέροντα των μετόχων, των εργαζομένων και των πελατών της επιχείρησης. Η ικανότητα των στελεχών να ευθυγραμμίσουν τα συμφέροντα των τριών παραπάνω ομάδων, είναι ευθέως ανάλογη με την πιθανότητα επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να ταυτιστούν - τουλάχιστον ως ένα βαθμό - τα συμφέροντα των εργαζομένων με αυτά των μετόχων, είναι η υιοθέτηση από τις δύο ομάδες στόχων αμοιβαία αποδεκτών. Η υιοθέτηση από την επιχείρηση προγραμμάτων παραχώρησης μετοχών στους εργαζόμενους, έχει αποδειχτεί σε διάφορες μελέτες ότι αποτελεί έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων και αύξησης της παραγωγικότητάς του. Σύμφωνα με το Εθνικό Κέντρο Προγραμμάτων Απόκτησης Μετοχών από Εργαζόμενους των ΗΠΑ (National Center for Employee Stock Ownership Plans) το 37,8% των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα της χώρας, χρησιμοποιεί προγράμματα απόκτησης μετοχών τουλάχιστον από το 50% των υπαλλήλων της κάθε εταιρείας. Τα προγράμματα αυτά αφορούν ποσά της τάξης του ενός ετήσιου μισθού κατά μέσο όρο. Άλλες έρευνες αναφέρουν ότι τα σχετικά προγράμματα (ονομαζόμενα ESOP), οδηγούν στην ταχύτερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων από τις οποίες υιοθετούνται, ενώ εξασφαλίζουν και μισθούς υψηλότερους από αυτούς της αγοράς, στο 25% των περιπτώσεων. Στο 70% των επιχειρήσεων με προγράμματα ESOP, οι μισθοί είναι στα ίδια επίπεδα με τον ανταγωνισμό.

Η εισαγωγή προγραμμάτων παρακίνησης του προσωπικού, όπως τα ESOP, αν και έχει ξεκινήσει διεθνώς στη δεκαετία του '80, και από τότε αναπτύχθηκε με ραγδαίους ρυθμούς, σπάνια εμφανίζεται σε ελληνικές επιχειρήσεις, αν εξαιρέσει κάποιος τις μεγάλες εισηγμένες στα χρηματιστήρια εταιρείες, και κυρίως αυτές υπό κρατικό έλεγχο. Η ανταγωνιστικότητα του εργατικού δυναμικού σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση που πηγάζει από την συνιδιοκτησία. Είναι πολύ περισσότερο εφικτό για τα στελέχη μιας επιχείρησης να εξασφαλίσουν τη συναίνεση των εργαζομένων σε αποφάσεις με χαμηλή πιθανότητα αποδοχής από τους τελευταίους, όταν αυτοί έχουν και την ιδιότητα του μετόχου.

Το τρίτο επίπεδο ανάλυσης της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας, αφορά το άτομο-εργαζόμενο, το οποίο με την προσωπική βελτίωση και την υψηλότερης ποιότητας απόδοση του, αυξάνει την απασχολησιμότητά του και ταυτόχρονα συμβάλλει στη δημιουργία μιας πιο ανταγωνιστικής επιχείρησης. Η επιχείρηση αυτή δεν θα πειστεί για περαιτέρω συμπίεση του εργατικού κόστους, αφού μια τέτοια κίνηση θα της προσέφερε μόνο περιθωριακά οφέλη, εμπειριέχοντας όμως όσους κινδύνους συνεπάγεται η μετακίνηση εργασιών σε χώρες με άγνωστη κουλτούρα, αβέβαιο περιβάλλον και πιθανώς με αμφιβόλου ποιότητας έργο. Η βιβλιογραφία στο χώρο της παρακίνησης των εργαζομένων είναι εκτενέστατη και απόλυτα κατατοπιστική, όσον αφορά, τόσο την αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων, όσο και τους τρόπους με τους οποίους το μάνατζμεντ πρέπει να φροντίζει να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές (βλ. Sirota, Mischkind and Meltzer, 2005, Robbins, 2005).

Μια από τις αδυναμίες της σχετικής με την παρακίνηση βιβλιογραφίας είναι η παραμέληση της εξέτασης των νέων συνθηκών στην αγορά εργασίας και ο αντίκτυπος των αλλαγών των συνθηκών αυτών, στην παρακίνηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις, με την αύξηση του ανταγωνισμού, αναζητούν την ελαχιστοποίηση του κόστους τους (συνήθως του κόστους εργασίας), μέσα από πρακτικές outsourcing, αναθέτοντας εργασίες που προηγουμένως εκτελούνταν μέσα στην επιχείρηση, σε τρίτους, downsizing, με περικοπές προσωπικού ή κατάργηση τμημάτων. Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση της εταιρείας IBM η οποία σε διάστημα δύο ετών, περιέκοψε 14.000 θέσεις εργασίας από χώρες της Δυτικής Ευρώπης και δημιούργησε ισάριθμες στην Ινδία (New York Times, 09/08/2005). Ο εργαζόμενος στις δυτικές χώρες, επομένως, ο οποίος προσφέρει εργασία τυποποιημένης μορφής, αυτή που ο Hamel (2000) ονομάζει "commoditized labor", έχει τις εξής δύο επιλογές: 1. Να δεχτεί την εκπαίδευση που

του παρέχεται από τον εργοδότη του, η οποία θα καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης, όπως αυτές διαγράφονται στο άμεσο μέλλον και με σκοπό να βοηθήσουν την υλοποίηση της στρατηγικής της. 2. Η δεύτερη επιλογή σχετίζεται με τη διαρκή βελτίωση και τον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων του εργαζόμενου, με προσωπική πρωτοβουλία, είτε ο εργοδότης ενθαρρύνει την προσπάθεια αυτή είτε όχι.

Τόσο η πρώτη όσο και η δεύτερη επιλογή που προαναφέρθηκαν, εξυπηρετούν τα συμφέροντα των εργοδοτών και δεν διασφαλίζουν ανάλογα οφέλη για τον εργαζόμενο. Είναι όμως ξεκάθαρο ότι ο συσχετισμός δυνάμεων στην αγορά εργασίας στη φάση αυτή δεν ευνοεί τον τελευταίο. Η σύγχρονη μορφή της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, με την τεράστια δεξαμενή ανθρώπινου ταλέντου, παρέχει στις επιχειρήσεις την ευκαιρία για την αξιοποίηση φθηνού εργατικού δυναμικού, αδιαφορώντας για την επικείμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των σημαντικότερων καταναλωτών των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Η πτώση των εισοδημάτων των καταναλωτών των δυτικών χωρών, συνεπάγεται και τη χειροτέρευση του βιοτικού τους επιπέδου. Η υπευθυνότητα των επιχειρηματιών στην υπόθεση της διατήρησης των θέσεων εργασίας είναι τόσο μεγάλη όσο είναι και των εργαζομένων και των κυβερνήσεων.

Ένας τρόπος για να σταματήσει η σημερινή πορεία της παγκόσμιας οικονομίας, είναι η άμεση ή η έμμεση ανέγερση εμποδίων στην ελεύθερη διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων. Η ενίσχυση του προστατευτισμού προβάλλει όλο και περισσότερο ως η ενδεικνυόμενη λύση. Κάποιοι επιστήμονες αντίθετα, θεωρούν ότι είναι πιθανό το καινούργιο αυτό φαινόμενο της ανάπτυξης των οικονομιών της Κίνας και της Ινδίας, να ακολουθήσει την πορεία της Ιαπωνίας της δεκαετίας του '80. Η τελευταία αφού απείλησε τις δυτικές οικονομίες με τις ανταγωνιστικές της επιδόσεις, στη συνέχεια βυθίστηκε σε ύφεση για περισσότερο από μια δεκαετία, επαναφέροντας την παγκόσμια οικονομία στην προ του 1980 κατάσταση.

Το παρελθόν είναι ορισμένες φορές καλός σύμβουλος στη λήψη αποφάσεων, ενώ άλλες φορές όχι. Η διαρκώς αυξανόμενη αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, δεν αφήνει πολλά περιθώρια στους εργαζόμενους και στις επιχειρήσεις, για εφησυχασμό. Ο μόνος τρόπος για την απόκτηση μιας αίσθησης ασφάλειας, είναι η διαρκής προσπάθεια αυτό-βελτίωσης, είτε πρόκειται για την εθνική ανταγωνιστικότητα, είτε πρόκειται για την επιχειρησιακή ή αυτή του εργαζόμενου. Ο συντονισμός των τριών αυτών παραγόντων μπορεί να οδηγήσει στα βέλτιστα αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

1. Το Βήμα 04-08-2005, σελ. Β6. Πηγή: Grant Thornton
2. Business Week, 08-08-2005, Σελ. 51
3. Fortune 29-08-2005, σελ. 22-32
4. Cascio, W. F. 2003, *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life and Profits*, McGraw Hill, 6th ed.
5. Peters, T. J. & Waterman, R. H. 1982, *In search of excellence*, Warner Books
6. Schein, E. N. 1999, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass
7. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 1999, *Diagnosing and changing Organizational Culture*, Addison
8. Fortune 04-05-2004 *America's 500 Largest Companies*
9. Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992, *Corporate Culture and Performance*, σελ. 46-47), Free Press
10. Sirota, D. Mischkind, L.A. and M. I. Meltzer, 2005, *The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want*, Wharton School Publishing
11. Robbins, S. P. 2005, *Organizational Behavior*, Pearson-Prentice Hall
12. New York Times, 09/08/2005)
13. Hamel, G. 2000, *Leading the revolution*, Harvard University Press